

**FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DE RONDÔNIA  
UNIR - *CAMPUS* CACOAL  
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO  
IRANI DE ALMEIDA SILVA FRAGA**

**A TERCEIRIZAÇÃO COMO UMA ESTRATÉGIA COMPETITIVA: UM  
ESTUDO DE CASO NA FILIAL DE ROLIM DE MOURA DA MÓVEIS  
GAZIN**

**Trabalho de Conclusão de Curso  
Artigo**

**Cacoal**

**2008**

**IRANI DE ALMEIDA SILVA FRAGA**

**A TERCEIRIZAÇÃO COMO UMA ESTRATÉGIA COMPETITIVA: UM  
ESTUDO DE CASO NA FILIAL DE ROLIM DE MOURA DA MÓVEIS  
GAZIN**

**Artigo apresentado à fundação  
Universidade Federal de Rondônia,  
*Campus* Cacoal, como requisito parcial  
para obtenção do Título de Bacharel em  
Administração.**

**Orientador: Prof. Ms. Marcelo FerreiraTete.**

**Cacoal**

**2008**

# **A TERCEIRIZAÇÃO COMO UMA ESTRATÉGIA COMPETITIVA: UM ESTUDO DE CASO NA FILIAL DE ROLIM DE MOURA DA MÓVEIS GAZIN**

**Por**

**IRANI DE ALMEIDA SILVA FRAGA**

Artigo apresentado à fundação Universidade Federal de Rondônia, *Campus* Cacoal, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração, mediante à Banca Examinadora, formada por:

---

**Presidente**

**Prof. Ms. Marcelo Ferreira Tete-Orientador/UNIR**

---

**Membro**

**Prof. Ms. Flávio de São Pedro Filho/UNIR**

---

**Membro**

**Prof. Esp. Clodoaldo Freitas/UNIR**

**Cacoal**

**2008**

## **DEDICATÓRIA**

Aos meus pais, pelas angústias e preocupações que passaram por minha causa, e terem dedicado suas vidas a mim, pelo amor, carinho e estímulo que me ofereceram, dedico-lhes essa conquista como forma de gratidão.

## **AGRADECIMENTOS**

A DEUS por ser o grande idealizador do universo e principalmente como orientador dos projetos da minha vida.

Ao meu esposo, fiel companheiro, patrocinador e incentivador dos meus projetos.

A minha filha Letícia, a minha maior riqueza.

Aos meus pais, pelo amor incondicional e pelas palavras de incentivo recebidas em todos os momentos que até agora vivi.

As minhas irmãs Sidnéia, Sueli, e Rosimeire pelo amor, apoio e tolerância nos momentos difíceis.

Ao meu professor, orientador, Marcelo F. Tete.

Aos meus colegas de turma.

Aos professores e técnicos da UNIR *Campus* Cacoal.

## **A TERCEIRIZAÇÃO COMO UMA ESTRATÉGIA COMPETITIVA: UM ESTUDO DE CASO NA FILIAL DE ROLIM DE MOURA DA MÓVEIS GAZIN**

Irani de Almeida Silva Fraga<sup>1</sup>

### **RESUMO**

Este artigo objetiva relacionar os fatores que influenciaram a organização empresarial Móveis Gazin Ltda, localizada em Rolim de Moura/RO, a optar pela terceirização como uma estratégia competitiva. Para tanto foi utilizada a pesquisa do tipo estudo de caso (Yin, 2005), por meio de entrevistas em profundidade, com o auxílio de questionário, contendo perguntas semi-estruturadas. A análise de dados serviu-se da descrição do processo de terceirização e, por meio da interação dados-teoria, permitiu avaliar se foi estratégica a tomada de decisão pela adoção da transferência de serviços a prestadoras terceirizadas. Estes serviços foram identificados como: entrega e montagem, cobrança, auditoria e desenvolvimento de software. Como conclusão da pesquisa evidenciou-se que os serviços terceirizados foram significativos e determinantes para a contratante, notadamente os dois primeiros, que embora com falhas de execução são os responsáveis pela agregação de valor à atividade-fim, da Móveis Gazin, filial Rolim de Moura, o que a tornou ainda mais competitiva.

**Palavras-chave:** Terceirização estratégica. Empresa Privada. Vantagem competitiva.

### **INTRODUÇÃO**

A terceirização é o tema deste artigo, que a discute como uma estratégia cada vez mais adotada por empresas que fazem opção por desempenhar as suas atividades-fim, repassando a terceiros a responsabilidade pela execução das atividades-meio. Entretanto, muitas empresas implantam a terceirização sem um plano estratégico que lhe dê uma visão global de todo o processo e conseqüências envolvidas. Dessa forma, estão sujeitas a grandes riscos, como descompassos nos controles operacionais e de infra-estrutura, erros no direcionamento de oportunidades, prejuízos à marca e/ou à imagem da empresa, para citar apenas alguns dos problemas que podem surgir. As decisões sobre terceirização de produtos, serviços ou pessoas devem ser encaradas como iniciativas empresariais complexas baseadas em um modelo orientativo de ações para evitar que avaliações superficiais conduzam a equívocos nocivos à empresa.

---

<sup>1</sup> Graduanda em Administração pela Fundação Universidade Federal de Rondônia, *Campus* Cacoal, sob orientação do professor Ms. Marcelo Ferreira Tete.

O presente artigo propõe como objetivo principal analisar os fatores que influenciaram a empresa Móveis Gazin a adotar a terceirização em uma de suas filiais (especificamente a filial Rolim de Moura), identificando os pontos levados em consideração pela gerência local para tornar a implantação uma atitude estratégica, e em consequência tornar a empresa mais competitiva.

Nesse sentido, são os objetivos específicos desta pesquisa, a identificação dos fatores que levaram a empresa a adotar a terceirização, os critérios utilizados e a descrição do processo de implantação bem como a forma que a contratante avalia seu relacionamento com a terceirizada, diagnosticando os principais obstáculos enfrentados no gerenciamento das relações entre as mesmas.

A metodologia de pesquisa adotada foi o estudo de caso, descrito por Yin (2005), como aquela em que “o pesquisador faz uma questão do tipo ‘como’ ou ‘por que’ sobre um conjunto de acontecimentos, sobre o qual ele tem pouco ou nenhum conhecimento.” Dada a sua natureza, não é a sua maior preocupação o rigor metodológico, pois a sua principal tendência, segundo Sharamm (*apud* Yin, 2005), é esclarecer o motivo, pelo qual decisões foram tomadas e implementadas e quais resultados trouxeram para a empresa.

A técnica de coleta de dados, utilizada foi a de entrevista em profundidade, baseada em questionários contendo perguntas semi-estruturadas, dirigidas ao gerente da filial Rolim de Moura e aos gestores da empresa terceirizada que prestam os serviços de entrega e montagem de móveis.

## 1 TERCEIRIZAÇÃO: DEFINIÇÃO E ANTECEDENTES HISTÓRICOS

A terceirização ou “*outsourcing*” é uma técnica de gestão que segundo Oliveira (1994), teve origem num tipo de dilema decisório que ficou conhecido como “*make or buy*”, ou seja, fabricar internamente uma peça ou item de produção, ou adquiri-la de um fornecedor externo. A questão “*make or buy*” tornou-se freqüente nas décadas de 1950 e 1960, época em que as empresas mostravam-se fortemente interessadas em estudos de tempos e movimentos e na elaboração de fluxogramas de operações das áreas de fabricação, bem como em técnicas de racionalização do trabalho, como, por exemplo, a análise de valor.

A expressão inglesa “*outsourcing*” pode ser traduzida da seguinte forma. “*Out*” significa “fora” e “*source*” ou “*sourcing*” significa fonte, o que designa a ação que existe por parte de uma empresa em obter mão-de-obra externa, isto é, mão-de-obra terceirizada (OLIVEIRA, 1994). Dessa forma, a terceirização ou “*outsourcing*” podem ser definidos como: “um processo de gestão pelo qual se repassam algumas atividades a terceiros, com os quais se estabelece uma relação de parceria, ficando a empresa concentrada apenas em tarefas essencialmente ligadas ao negócio em que atua” (GIOSA, 1993, p. 14). Em outras palavras, o que não constitui atividade essencial de um negócio pode ser confiado a terceiros (LEIRIA, 1991).

De acordo com Martins (2007), a terceirização originou-se nos Estados Unidos, tendo como origem o período marcado pela 2ª. Guerra Mundial.

Nesse período, segundo Leiria (1991) e Queiroz (2004), as empresas bélicas tinham que concentrar-se em seu objetivo principal que era o desenvolvimento e produção de armamentos e, com isso, passaram a delegar algumas atividades de apoio a outras empresas prestadoras de serviços mediante contratação. Com o desenvolvimento acelerado da indústria a partir da década de 1950, a terceirização consolidou-se como técnica de gestão empresarial e, mais ainda, com o resultado da globalização nas décadas de 1980 e 1990, passou a ser a palavra de ordem no mundo moderno.

No Brasil, esta ferramenta de gestão, até então desconhecida como terceirização, foi gradativamente semeada por multinacionais de automóveis por volta dos anos de 1950, de acordo com Leiria (1991), e surgiu, inicialmente, com ênfase apenas na substituição de recursos internos por recursos externos, uma vez



que as empresas que terceirizavam suas atividades não se preocupavam em gerar ganhos de qualidade, eficiência, especialização e produtividade.

Já na década de 1960, foram criados os Decretos nº. 1.212/66 e nº. 1.216/66, que permitiam aos bancos a contratação de serviços de segurança a serem prestados por empresas particulares. Pouco depois foi editado o Decreto nº. 62.756/68, normatizando a criação e o funcionamento de agências de colocação ou intermediação de mão-de-obra. (SILVEIRA; SARATT; MORAES, 2002).

Por fim, em 03 de Janeiro de 1974, foi editada a Lei 6.019 dispondo sobre o trabalho temporário, sendo está considerada a primeira norma jurídica que efetivamente tratou da terceirização, embora não utilizando esse neologismo (MARTINS, 2007).

Segundo Queiroz (2004), até o final da década de 1980 a terceirização, no Brasil, era conhecida apenas como contratação de serviços de terceiros, sendo aplicada para reduzir os custos com a mão-de-obra. Nessa nova fase de incremento da terceirização no país, o termo “terceirização” foi usado pela primeira vez, em 1988, pela empresa Riocell S/A, fabricante de celulose e papel, localizada na cidade de Guaíba (RS), onde o sistema foi implantado como parte de um plano que buscava preparar a empresa para a duplicação de sua capacidade de produção (OLIVEIRA, 1994). Foi a partir de um estudo encomendado à consultoria americana Arthur D’Little, que o plano para “terceirizar” as atividades não-essenciais dessa indústria foi planejado, sendo escolhida a área de segurança para iniciar o seu processo de terceirização. (LEIRIA, 1991).

Contudo, foi na década de 1990, devido à abertura de mercado e a globalização da economia, que a terceirização ganhou mais destaque, já que as empresas foram obrigadas a desenvolver estratégias competitivas, visando alcançar maior produtividade e qualidade, aliadas a preços menores, fatores estes que buscavam atender as necessidades e expectativas dos clientes. (OLIVEIRA, 1994). Com o agravamento da situação econômica e o advento da recessão pós-Plano Collor, a terceirização que inicialmente começou pela área de recursos humanos, disseminou-se por outras áreas, mesmo algumas mais próximas das atividades-fins das empresas.

As constantes transformações ocorridas no cenário mundial, na década de 1990, desencadearam um acelerado desenvolvimento tecnológico e o aparecimento da Tecnologia da Informação, dando início à Era da Informação. Isto impôs às

empresas um esforço para se adaptarem a nova realidade, com métodos cada vez mais apurados de administração empresarial, novas tecnologias, baixo custo de produção e mão-de-obra qualificada. Tornou-se evidente, portanto, uma mudança nos padrões de competitividade e é por esta razão que a produtividade e a qualidade tornaram-se palavras de ordem na grande maioria das empresas brasileiras. Como consequência disso, as empresas para sobreviverem ao acirramento da competição desenvolveram novos modelos de gestão, tais como, melhoria contínua, reengenharia, *benchmarking*<sup>2</sup> e gestão da qualidade total, sendo esta última considerada responsável pelo grande impulso da terceirização. (CHIAVENATO, 2003).

A gestão da qualidade total (*Total Quality Management- TQM*) é definida por Chiavenato (2003) como sendo um controle que proporciona às pessoas, mais do que aos gerentes e dirigentes, a responsabilidade pelo alcance de padrões de qualidade, ou seja, os funcionários e não os gerentes são os responsáveis pelo alcance dos elevados padrões de qualidade. O gerenciamento da qualidade total trouxe consigo duas novas técnicas de gestão que ficaram conhecidas como enxugamento (*downsizing*) e terceirização (*outsourcing*).

A TQM provocou o enxugamento dos antigos departamentos de controle de qualidade e dos sistemas formais de controle, que eram os responsáveis pelo controle da gestão da qualidade. Diante deste contexto, nasceu mais uma técnica de gerenciamento, isto é, o “*downsizing*”, que segundo Oliveira (1994), foi incorporado pela teoria das organizações, para significar a diminuição dos quadros da empresa, redução da quantidade de departamentos, pessoas e mais fortemente a aproximação do topo e da base na pirâmide hierárquica.

O *downsizing* promoveu a redução dos níveis hierárquicos e o enxugamento organizacional com o objetivo de reduzir as operações ao essencial do negócio e transferir as atividades que não faziam parte do negócio principal da empresa para terceiros que soubessem fazê-lo melhor e mais barato. Como consequência disso é que surgiu, “no âmbito empresarial a terceirização, devido à necessidade da especialização e do aperfeiçoamento das atividades produtivas” (MARTINS, 2007, p. 42).

---

<sup>2</sup> *Benchmarking* é um processo contínuo de comparação dos produtos, serviços e práticas empresariais entre os mais fortes concorrentes ou empresas reconhecidas como líderes.

Alvarez (2001), por sua vez, relaciona o *downsizing* à terceirização, pois considera que habitualmente, quando termina um processo inicia-se o outro. No entanto, para a autora, os dois processos esperam os mesmos resultados e objetivos: potencializar e tornar mais lucrativa e competitiva a empresa. Nessa mesma linha de raciocínio, Oliveira (1994) afirma que o *downsizing* e a terceirização, em síntese, são derivados das necessidades das empresas em se manterem competitivas. Para esse autor as atividades que deverão deixar de existir ou serão automatizadas, são objetos de *downsizing*. Já aquelas que precisam continuar sendo desempenhadas, mas para as quais é possível e economicamente mais viável encontrar fornecedores externos que as desempenham bem, são objetos de terceirização.

## **2 FATORES DETERMINANTES NA DECISÃO PELA TERCEIRIZAÇÃO**

Embora as empresas terceirizem atividades pensando no primeiro momento nos ganhos imediatos que poderão usufruir, Oliveira (1994) adverte aos seus gestores que os mesmos deveriam visualizar, além dos benefícios diretos e de curto prazo, aqueles de longo prazo que nem sempre estão tão visíveis, mas que poderão ser ainda mais atrativos. O mesmo poderá ocorrer com problemas não visualizados de imediato, que surgirão no futuro, decorrentes de um processo de terceirização implementado pensando-se apenas nos ganhos facilmente visíveis.

De acordo com Saratt, Silveira e Moraes (2008), as empresas buscam terceirizar aquilo que reduzam estruturalmente custos que não estejam atrelados a salários, isto é, redução sem achatar os benefícios, de modo a ganharem mobilidade e eficiência operacional, para que possam enfrentar as sazonalidades do mercado.

Um outro fator que deve ser levado em conta, segundo os autores, é o redimensionamento do quadro de empregados de modo a atender a demanda com menor custo, atingir metas e a compensação de carências de profissionais capacitados. Para isso, a contratação de serviços especializados mostra-se como solução, que possibilitará a substituição dos custos fixos por variáveis.

Saratt, Silveira e Moraes (2008), consideram ainda que a terceirização é buscada pelas empresas como forma de revisão tributária, ou seja, ao pulverizar as atividades entre várias empresas, elas podem se enquadrar tanto no que atuam, no

nível de faturamento ou quanto à legislação que faculte o recolhimento tributário simplificado.

Autores como Giosa (1993), Silveira, Saratt e Moraes (2002), Queiroz (2004) e Russo (2007) afirmam que a implantação da terceirização traz para as empresas uma série de resultados que se caracterizam como vantagens e desvantagens, e que devem ser considerados no momento da decisão.

São vantagens da terceirização: o aumento de competitividade, a diminuição do desperdício e agilidade nas decisões (GIOSA, 1993); a redução de custo, a integração da empresa na sociedade e redefinição do negócio (SILVEIRA; SARATT; MORAES, 2002); desburocratização, alívio à estrutura organizacional e maior eficácia organizacional (QUEIROZ, 2004); focalizar a organização em suas atividades-fim e estratégicas, otimizar o uso de espaços colocados em disponibilidade e continua atualização tecnológica. (RUSSO, 2007).

Consideram-se desvantagens: as dificuldades de se encontrar parceiros, o desconhecimento da legislação trabalhista e o custo de demissões iniciais (GIOSA, 1993); aumento da dependência do terceiro, a possibilidade da queda da qualidade dos serviços ou atividades terceirizadas e mudança na cultura organizacional (RUSSO, 2007); a falta de critérios adequados para a avaliação, análises inadequadas na fase do planejamento geram erros de avaliação de viabilidade, problemas no processo: má escolha do prestador e problemas com a especialização necessária do prestador (QUEIROZ, 2004); a dificuldade de relacionamento entre o pessoal interno e o terceirizado. (SILVEIRA; SARATT; MORAES, 2002).

### **3 CLASSIFICAÇÕES DE TERCEIRIZAÇÃO**

Como pôde ser visto na seção 1, que trata dos antecedentes históricos da terceirização, este não é um fenômeno novo, mas suas características estão em constante evolução. Martins (2007) afirma que a terceirização pode ser dividida em três estágios. Segundo o autor, no estágio inicial as empresas repassam somente aquelas atividades que não são preponderantes ou necessárias, como limpeza, vigilância, transporte, assistência contábil e jurídica. No estágio intermediário as atividades terceirizadas estão mais ligadas indiretamente à atividade principal da empresa como, por exemplo, manutenção de máquinas e usinagem de peças, no

caso de empresas industriais. Finalmente, no estágio avançado as empresas terceirizam as atividades ligadas diretamente à atividade-fim da empresa, como, por exemplo, a gestão de fornecedores.

Ao longo do seu desenvolvimento a terceirização adquiriu diversas formas de aplicação. De acordo com Oliveira (1994), há três modalidades básicas de terceirização, a saber, a terceirização tradicional, a terceirização de risco e a terceirização via parcerias. Essas três modalidades são explicadas a seguir.

A terceirização tradicional caracteriza-se por envolver um processo não-essencial da empresa que visa primordialmente cortar custos, sendo que, neste caso, o preço assume papel decisivo na concretização dos negócios. A terceirização de risco, por sua vez, envolve a transferência de obrigações trabalhistas através da contratação intermediada por terceiros, visando mascarar a relação de emprego com mão-de-obra, o que, se for superior a três meses, passa a ser ilegal. Finalmente, a terceirização via parcerias compreende a transferência da execução de atividades acessórias às empresas parceiras especializadas e caracteriza-se por predominar o interesse coletivo, além de ter como objetivo primordial proporcionar a empresa contratante mais agilidade e competitividade na sua atividade principal.

Silveira, Saratt e Moraes (2002) estabelecem diferentes tipos de terceirização, classificadas segundo a forma e o objeto da contratação. De acordo com esses autores, no que diz respeito à forma, a terceirização pode se dar de três maneiras, isto é, externa, interna ou por meio de cooperativas de trabalho.

A terceirização externa é aquela em que os prestadores de serviços estão localizados fora e distante do perímetro da empresa contratante. A terceirização interna, por sua vez, ocorre quando o prestador de serviços está localizado nas instalações do próprio contratante, trabalhando no mesmo ambiente e dividindo as responsabilidades, sendo esta a modalidade de terceirização mais praticada neste século pelas empresas. No que diz respeito à terceirização por meio de cooperativas de trabalho tem-se uma forma de atuação que surgiu no Brasil na década de 1990 e que se reconhece, para os autores supracitados, como um tipo de cooperativa que atua nas instalações de sua propriedade ou nas dependências do tomador de serviços. Nesse tipo de terceirização, os riscos, como prestadora de serviços, recaem sobre a própria cooperativa uma vez que esta é uma organização jurídica, e os associados não têm estabelecido nenhum vínculo empregatício nem com a cooperativa e nem com o tomador, isto é, com a contratante.

Quanto ao objeto, a terceirização pode estar relacionada a serviços, fornecimento de materiais, serviços e equipamentos ou ser classificada como terceirização plena (SILVEIRA; SARATT; MORAES, 2002).

A terceirização de serviços, também chamada de compra de serviços pura, é aquela cujo objeto da contratação é unicamente a realização de serviços, sem quaisquer insumos ou equipamentos envolvidos. A terceirização de serviços e materiais, por sua vez, é a modalidade que surgiu com a expansão da terceirização para além da compra do serviço puro, isto é, surgiu na medida em que o aumento no grau de especialização dos serviços trouxe consigo, e de forma agregada, a inclusão dos insumos necessários para a sua realização.

A terceirização de serviços e equipamentos é aquela que, para viabilizar o serviço a ser prestado, depende do fornecimento de todo o maquinário e de todos os equipamentos indispensáveis à execução correta e mais eficiente do contrato. Por fim, a terceirização plena (transferência de atividades e tecnologia) é a modalidade que se origina a partir do processo de reestruturação das empresas e é assim denominada, em razão do novo executante da atividade ser responsável pela execução, pela tecnologia empregada e pela gestão integral da atividade contratada.

#### **4 GESTÃO ESTRATÉGICA DA TERCEIRIZAÇÃO**

Na opinião de Russo (2007), a terceirização é uma tendência mundial que substitui a administração de atividades secundárias por administração de contratos com prestadores de serviços. Para o autor, este novo foco estratégico, proporciona a qualquer empresa que o adote os seguintes resultados: obtenção de um diferencial qualitativo, reestruturação de suas tarefas, incremento da produção, e aumento de competitividade.

Giosa (1993, p. 11) tem opinião similar sobre os resultados da terceirização. Para ele:

a terceirização se investe de uma ação mais caracterizada como sendo uma técnica moderna de administração e que se baseia num processo de gestão, que leva a mudanças estruturais da organização, a mudanças de cultura, procedimentos, sistemas e controles, capilarizando toda a malha organizacional, com um objetivo único quando adotada: atingir melhores resultados, concentrando todos os esforços e energia da empresa para a sua atividade principal. Para tanto, o sucesso de sua aplicação está na visão estratégica que os dirigentes deverão ter quando de sua aplicação nas empresas, de modo que ela se consolide como metodologia e prática.

A afirmação de Giosa coloca a terceirização como uma estratégia competitiva, adotada por empresas para lidarem de forma mais ágil com seus mercados, demonstrarem comprometimento com sua estrutura principal, reduzirem custos associados ao desenvolvimento de seus objetivos e, principalmente, melhorar sua competitividade.

Franceschini *et al.*(2004) definem a terceirização estratégica, como aquela em que a empresa terceiriza várias atividades, menos aquelas que lhe podem fornecer uma vantagem competitiva.

Enquanto objetivo estratégico, a competitividade é uma das razões que impulsionam as empresas a alcançarem a excelência em produtos e/ou serviços, e, nesse contexto, a terceirização entra como uma ação de disputa de mercado, como uma forma de a organização liderar e de obter maior nível de produtividade e rentabilidade nos seus serviços essenciais.

Segundo Quinn e Hilmer (2001), a essencialidade é entendida como o cerne, o bojo, ou a parte fundamental da empresa. Por exemplo, se uma determinada empresa atua no ramo de móveis e eletro-eletrônicos, seus produtos finais que são a razão maior de sua existência, representam a base fundamental, ou seja, em outras palavras, a essencialidade é aquilo que a empresa sabe fazer e tem de melhor. Logo, poderão ser terceirizados quaisquer outros serviços, menos aqueles que fazem parte de sua competência essencial, o que, em outras palavras, de acordo com Daft (1999), pode estar no domínio de tecnologias, na eficiência da produção ou no atendimento ao cliente, representando assim uma vantagem competitiva. Segundo o raciocínio da essencialidade, ao decidir pela terceirização, a empresa deverá levantar o que ela deve ou não terceirizar.

Russo (2007) afirma que antes de terceirizar alguma atividade ou serviço, a empresa deverá em primeiro plano identificar se o que pretende repassar para terceiros não são atividades-fim ou atividades estratégicas, enfatiza ainda a importância de que a empresa não terceirize o que é estratégico, como por exemplo, atividade logística. Apesar de não ser uma atividade-fim para muitas empresas, ela apresenta correlação com a mesma, pois pode gerar uma vantagem competitiva, como a agilidade no atendimento de pedidos de clientes, o que a configura como uma atividade estratégica.

Segundo Martins (2007), as atividades não-críticas para a vantagem competitiva da empresa são definidas como atividades-meio, ou seja, são

consideradas atividades de apoio ou complementar, necessárias ao alcance das atividades-fim. Queiroz (2004) define que a atividade-fim é a que está inserida no contrato social como a atividade central da empresa, motivo pelo qual a empresa foi criada e organizada.

O quadro 1 contribui para esclarecer as diferenças entre o que é atividade-meio e atividade-fim.

Quadro 1 - Comparativo das atividades empresariais

Meio	Fim
<ul style="list-style-type: none"> <li>• São aquelas que agregam custos ao produto.</li> <li>• Caracterizam-se como ações e atitudes administrativas ou intermediárias no processo produtivo, nas empresas, apoiando ou suportando a produção, sem interferir na qualidade ou no funcionamento do produto.</li> <li>• Mantê-las como gestão própria, administrando-as diretamente; traz incremento no custo operacional das empresas, que repassado ao preço final do produto, vai encarecê-lo, reduzindo a sua competitividade e atratividade.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• São aquelas que agregam valor ao produto.</li> <li>• Fazem parte intrínseca do processo produtivo, sendo essenciais na montagem, construção e manufatura do produto. Estão diretamente ligadas à qualidade e ao funcionamento do produto. São aquelas que agregam valor ao produto.</li> <li>• O gerenciamento dessa atividade está sempre dirigido para a melhoria do produto, aprimorando-se a tecnologia, adquirindo novos conhecimentos, que, aplicados no produto, o farão mais atrativo e eficaz, moderno, tecnicamente avançado e mais competitivo, atendendo às necessidades do mercado. Com isso aumenta o seu consumo, melhorando a rentabilidade das empresas.</li> </ul>

**Fonte:** Queiroz (2004, p.103).

Segundo Queiroz (2004), as atividades-meio agregam custos ao produto final, sendo também um apoio e suporte para a produção, e não interferem na qualidade do produto. O fato de a empresa manter essas atividades sob a sua gestão leva o encarecimento do produto final e, conseqüentemente poderá reduzir o seu poder de competitividade. A atividade-fim, no entanto, é a que agrega valor ao produto, dando-lhe qualidade, ou seja, é a atividade que sendo gerenciada pela empresa, aprimora o produto, torna-o mais atrativo, mais competitivo e, por isso, resulta maior rentabilidade para a organização.

Russo (2007) apresenta as principais atividades que podem ser terceirizadas ou que são freqüentemente exercidas no todo ou em partes, dentre elas: alimentação, logística, segurança, frotas, informática, serviços administrativos - recepção, digitação, administração de recursos humanos (recrutamento, treinamento, folha de pagamento), contabilidade comunicação e outros.

Tem-se observado que para a terceirização desses serviços é preciso que a organização tenha discernimento e que se oriente adotando alguns critérios para a



tomada de decisão. Esses, segundo Oliveira (1994), podem ser classificados em cinco grupos: O primeiro corresponde às atividades que menos interferem na sua atividade principal, ou seja, terceirizar as que sejam de apoio ao negócio central da organização, somente depois as de apoio direto, e por fim as atividades diretamente implicadas no “*core business*”<sup>3</sup>

O segundo critério diz respeito às atividades que demonstrem melhorias operacionais, seja em termos de redução de custo envolvido, seja em termos da eficiência conseguida na execução por terceiros. O terceiro critério está relacionado à decisão a partir de observações de experiências de empresas que tiveram êxito na execução da mesma atividade a que se pretende terceirizar. O quarto, por sua vez, diz respeito à terceirização das atividades que sejam desempenhadas por prestadores com alto grau de confiabilidade, especialização e qualificação na área. Finalmente, o último critério se relaciona às atividades e serviços que não apresentam obstáculos à decisão de implantá-los e podem ser apresentados de várias ordens: política, técnica, gerencial, financeiro e legal.

Saad (2006), no entanto, aponta ser condição primeira da terceirização o planejamento estratégico e que neste estejam bem definidas a visão, missão e as competências diferenciais da empresa, de modo que os impactos sejam previsíveis e que não se exponha à terceirização uma atividade que possa, eventualmente, tornar-se uma competência diferencial. Essa medida previne que se terceirize um serviço, que tenha probabilidades de se tornar um elemento de valor essencial para a organização.

O planejamento deve envolver objetivos definidos, e é nessa fase do processo de terceirização que a empresa deve identificar quais seriam os setores passíveis e possíveis em que o projeto de terceirização poderia ser implantado com sucesso, tendo consciência da necessidade de definir quais os objetivos e os seus interesses em desenvolver tais mudanças na organização (QUEIROZ, 2004).

Segundo Pagnoncelli (1993), é neste instante que a empresa deverá avaliar os aspectos legais, financeiros, tecnológicos e políticos envolvidos nessa mudança, visando inibir problemas futuros. Após a aprovação do projeto de terceirização a empresa poderá dar início ao processo de implantação da terceirização.

---

<sup>3</sup> Negócio central ou negócio principal da empresa.

Nessa fase do projeto da terceirização, de acordo com Russo (2007), a empresa contratante não pode perder de vista a sua atividade-fim, nem deixar de dosar os serviços que serão terceirizados. Deve também selecionar a prestadora e fazer o acompanhamento para que os serviços possam ser eficientes, de modo que produzam melhoria da qualidade e conseqüente satisfação ao cliente. Para o autor, um projeto de terceirização deve constar dos seguintes elementos (RUSSO, 2007 p. 23).

1) Planejamento – no qual é definido o objeto; as conseqüências; as vantagens; as desvantagens; riscos; obstáculos; “know-how”<sup>4</sup>; serviços mantidos; redução de pessoal; desligamento; sindicato e cultura.

2) Preparação – seleção; identificação; o que medir; formas de medir e perfil;

3) Propostas – triagem e questionário;

4) Seleção – entrevista; qualificação; custo; remuneração e custo benefício.

Aprovado o projeto, outro momento relevante é a sua implantação, a fase de transição. Giosa (1993) ressalta que a empresa deve identificar os impactos da terceirização sobre os recursos e estruturas da empresa. Se nessa fase não forem identificadas as possíveis ameaças para a empresa, no tocante ao que está sendo terceirizado, a fim de se promover uma revisão do processo, podem ocorrer desajustes e riscos irreversíveis.

O passo seguinte da terceirização diz respeito à gestão e avaliação. Na terceirização estratégica o objetivo maior é obter rapidez, flexibilidade e eficiência, o que, segundo Franceschini *et al* (2004) exigem que a empresa apresente um modelo específico de análise e gestão do terceirizado.

Segundo Saratt, Silveira e Moraes (2008), a empresa deve adotar um modelo de gestão condizente com sua estrutura e necessidades, retirando da terceirização a máxima performance, com ganhos competitivos e significativa redução nos riscos, nos custos e na preservação econômica da contratante.

No gerenciamento da terceirização ambos, contratantes e contratados, devem medir a eficiência e a eficácia no desempenho das atividades que estão sendo terceirizadas.

---

<sup>4</sup> Conhecimento de como executar alguma tarefa.

## 5 RESULTADOS E ANÁLISE

O ponto focal da pesquisa é a empresa Gazin Indústria e Comércio de Móveis Eletrodomésticos Ltda, especificamente a filial nº 37, localizada no município Rolim de Moura (RO), que atua no varejo de móveis, eletrodomésticos e artigos de informática, hoje com 21 funcionários.

A filial é uma das 135 lojas do Grupo Gazin, grupo este que iniciou suas atividades em 13 de dezembro de 1966, e hoje tem lojas instaladas nos estados do Paraná, Mato Grosso do Sul, Mato Grosso, Acre, Amazonas e Rondônia. A rede conta com 2.606 colaboradores, tendo um faturamento bruto em 2007 de R\$ 849.583.207,17<sup>5</sup>. No Estado de Rondônia, o grupo Gazin possui 35 lojas. Quanto à filial pesquisada esta inaugurou em Rolim de Moura as suas atividades em 16 de Agosto de 1999, e ocupa em 2008 o 4º lugar no ranking em maior faturamento das lojas do grupo Gazin.

A loja ao ser inaugurada, já tinha como diretriz de sua matriz a terceirização da entrega e montagem de móveis. Posteriormente o grupo Gazin decidiu-se pela terceirização de desenvolvimento de software e também serviços de auditoria das empresas terceirizadas.

Neste artigo, os dois últimos serviços não serão objeto de análise, pois as empresas prestadoras não se localizam no Estado de Rondônia, e por dificuldades de acesso não serão abordados os respectivos processos, como também os serviços de cobrança, devido à simplicidade do processo e por não apresentar impacto direto nos resultados da empresa pesquisada.

A filial de Rolim de Moura é gerenciada pelo senhor Luiz Carlos Mazieiro, há a aproximadamente cinco anos. Este ao ser entrevistado sobre como se deu a terceirização dos serviços na filial, declarou que foi iniciativa da matriz do grupo Gazin e apontou os fatores que determinaram a sua adoção, sendo eles: a diminuição de impostos, o controle de despesas relacionadas a impostos, a redução de investimentos em imobilizados, e, por último, citou o estabelecimento de parcerias com empresas do ramo. Isto demonstra o caráter tradicional desse processo de terceirização, que em síntese visou basicamente o corte de custos.

---

<sup>5</sup> Dados extraídos do Balanço Social e Relatório Anual 2007.

Para o gerente, as reestruturações funcionais são inevitáveis nas empresas com a implantação da terceirização. Foi o que ocorreu com a Móveis Gazin, em que em função do repasse a terceiros das atividades de entrega e montagem de móveis e serviços teve redução aproximada de 25%, de seu quadro de funcionários. No entanto, na Gazin de Rolim de Moura, o fato de a terceirização ter sido implantada juntamente com a inauguração da loja, esse índice de redução não se aplica.

Sobre o espaço de trabalho ocupado pelos terceirizados, observou-se que estes executam parte do seu trabalho no interior das instalações da loja de Rolim de Moura. O uso do mesmo espaço físico se explica porque parte considerável das etapas das atividades desenvolvidas pela empresa necessitam ocorrer, no interior das dependências da loja. Por exemplo, no caso dos serviços de entrega e montagem o processo se desenvolve da seguinte forma. Ao efetuar uma venda o vendedor da loja repassa ao estoquista através de um formulário específico a informação relativa às mercadorias que foram comercializadas e precisam ser entregues. Este informa aos funcionários da empresa terceirizada quais produtos deverão ser separados e expedidos aos clientes.

Os terceirizados, sob a supervisão constante do estoquista, retiram as mercadorias do depósito e efetuam o carregamento dessas no veículo de entrega para que o mesmo possa se deslocar ao local destinado e efetue a entrega e, quando for o caso executar a montagem. O processo de montagem pode gerar assistência técnica, isto é, em caso de troca de produtos, que apresentem defeitos de fábrica, é de responsabilidade do terceirizado o reconhecimento da falha, a descrição desta e a solicitação de produto substitutivo à indústria para então entregar e montar novamente para o cliente. A observação desses processos pela pesquisadora revelou que os mesmos promovem uma grande sinergia entre funcionários da loja e funcionários da empresa terceirizada, além de conferir uma maior agilidade aos serviços de entrega e montagem, o que reforça a opinião de Silveira, Saratt e Moraes (2002) sobre a interação entre contratante e contratado nos processos de terceirização.

Interrogado sobre os critérios que foram determinantes para a escolha da empresa prestadora de serviços, o gerente informou que a sua loja avaliou a experiência das empresas candidatas no desempenho das atividades, as referências fornecidas por outros clientes dessas empresas, bem como o seu perfil e o histórico de mercado. Foram levados em conta, ainda, para o estabelecimento da

terceirização critérios como: a qualificação técnica dos profissionais, a avaliação constante do desempenho, o menor preço e o fato de a contratada localizar-se na cidade de Rolim de Moura.

A empresa selecionada para esses serviços terceirizados não terá a sua identificação original revelada, a pedido de seu proprietário, portanto, adotou-se o nome fictício CAS, como uma forma de revelar os dados coletados junto a essa organização empresarial.

É a terceirizada uma empresa no ramo de serviços, registrada na Junta Comercial de Rolim de Moura, conta com 7 pessoas no seu quadro. São 6 funcionários (motorista, montador e gerente) e o proprietário. É importante registrar que todos os colaboradores desempenham a função de montadores.

Sobre a escolha da CAS, o entrevistado da Gazin Rolim de Moura reforça a preocupação em relacionar o custo/qualidade, declarando que esse foi um dos critérios de escolha da CAS para ser a prestadora em entrega e montagem de móveis. Sendo esse um dos principais motivadores que sustentam as organizações a optarem pela terceirização. (FRANCESCHINI *et al*, 2004).

No que diz respeito às qualificações da CAS para realizar as atividades dentro dos níveis de qualidade e produtividade, exigidos pela Gazin Rolim de Moura, o entrevistado afirmou ser a idoneidade, prestatividade e que a contratada fosse cumpridora de suas responsabilidades. Isto denota que a Gazin Rolim de Moura teve a preocupação de agregar valores aos seus produtos e que, nesse sentido, a terceirizada preenchia as suas necessidades.

Quanto ao gerenciamento dos contratos de terceirização, declarou o gerente da Gazin Rolim de Moura que para garantir que os serviços sejam praticados dentro dos padrões esperados, a empresa tem se utilizado de gerenciamento interno, isto é, avaliando os terceiros pelo desempenho, pela satisfação produzida nos clientes, pela rapidez nas entregas e montagem, por exemplo.

A empresa também tem estabelecido processos constantes de acompanhamento e avaliação das atividades terceirizadas. Essas ações são efetuadas mediante auditorias internas que são realizadas por uma empresa terceirizada, que monitora todas as filiais do grupo Gazin, observando como principais pontos: se a terceirizada efetua os pagamentos do Fundo de Garantia por Tempo de Serviço (FGTS) e da Guia de Recolhimento da Previdência Social (GRPS) dentro do prazo estipulado em Lei e se os recolhimentos da terceirizada estão sendo

devidamente arquivados na empresa contratante. É também de responsabilidade da auditoria, segundo entrevista realizada com o proprietário da CAS, averiguar, junto aos funcionários da Gazin Rolim de Moura, como estão sendo desenvolvidos os serviços prestados.

Nem a Loja de Rolim de Moura, tampouco o grupo Gazin como um todo possuem um manual de políticas e normas que devem ser executadas e obedecidas, tanto pelos funcionários internos quanto pelos terceirizados, sendo essas orientações transmitidas verbalmente em treinamentos promovidos pela matriz e em reuniões na própria Gazin Rolim de Moura, ou então por auditores que avaliam o desempenho dos terceirizados nas lojas do grupo, fazendo relatórios de auditoria e registrando orientações para serem observadas por todos os setores da empresa.

No entanto, o contrato traz obrigações tanto para a Gazin Rolim de Moura, quanto para a CAS. Esse representa um instrumento de acordo de responsabilidades de ambas as empresas. Pode também, no entendimento de Saratt; Silveira; Moraes (2008), ser um documento de aferição de desempenho das terceirizadas, e isso se comprovou nas palavras do gerente da Móveis Gazin Rolim de Moura, o qual diz estarem, no contrato, implícitos alguns dos deveres da contratada.

Questionado sobre o processo de alterações contratuais, afirmou não se lembrar de nenhuma mudança que necessitasse uma modificação de contrato, pois este é anualmente renovado, desde que as partes envolvidas estejam de acordo.

Com relação à capacitação profissional, verificou-se que a Gazin Rolim de Moura envolve os colaboradores terceirizados nos seus programas de treinamento, além de desenvolver treinamento de capacitação direcionado especialmente para o proprietário da terceirizada, que terá a responsabilidade de transmitir a sua equipe os conhecimentos adquiridos.

A Gazin Rolim de Moura participa na seleção e demissão dos funcionários terceirizados, ainda que a decisão pelo recrutamento, seleção, contratação e desligamento de funcionários seja exclusivamente da terceirizada. A forma de participação da Gazin Rolim de Moura, nesses processos se dá por meio de opiniões do gerente da loja sobre o perfil dos candidatos a serem contratados bem como sobre o comportamento apresentado pelos funcionários existentes. Outra constatação foi o fato de não existir critérios formalizados de avaliação ou

instrumentos de seleção dos profissionais – currículo, entrevista, testes e treinamentos para reconhecer os mais capacitados para desenvolver o serviço.

Um ponto que chamou atenção da pesquisa foi a grande rotatividade de funcionários da CAS o que se configura como o seu principal ponto fraco já que aproximadamente 60% dos seus colaboradores estão trabalhando na empresa há mais ou menos 1 (um) ano. De acordo com o entrevistado da CAS, essa rotatividade evidenciada é resultado da tendência de seus funcionários buscarem outras oportunidades de trabalho em empresas que remunerem melhor. Diante disso, a empresa CAS parece não prevenir ou solucionar os causadores dessa rotatividade, como por exemplo, estimulando os colaboradores existentes com um plano de cargos e salários, e ações motivacionais a fim de melhorar a auto-estima, o prestígio pessoal dessas pessoas, de modo que os desligamentos se reduzam, tal como sugere Andrade (2004).

Quanto aos pagamentos pelos serviços prestados pela CAS, a entrevista detectou que esses são efetuados diretamente pela matriz do grupo Gazin e são variáveis, segundo as atividades desempenhadas. Ou seja, para os serviços de entrega e montagem de móveis, a forma de pagamento consiste na porcentagem sobre as vendas efetuadas pela contratante, e as alíquotas variam de acordo com o faturamento mensal. Embora esse critério pareça beneficiar a CAS, em razão de que nem todas as mercadorias vendidas sejam por ela entregues/montadas, o mesmo se justifica pelo fato de que pode ocorrer a necessidade futura de que uma dessas mercadorias seja retirada do domicílio de clientes para consertos (assistência técnica) ou trocas.

Em relação aos problemas enfrentados durante toda a relação contratual entre a Gazin Rolim de Moura e a CAS, a pesquisa revelou que na fase inicial os principais problemas enfrentados foram as diferenças de culturas organizacionais, a existência de profissionais com pouco conhecimento da empresa terceirizada e a indefinição das responsabilidades de cada parte na execução do contrato de terceirização. O não cumprimento de deveres contratuais básicos pela CAS foi outro problema relatado pelo gerente entrevistado na Gazin Rolim de Moura que apontou atrasos de entrega, montagens e assistência técnica, como fatores de sua insatisfação e principalmente dos clientes finais da loja com os serviços prestados.

O proprietário da CAS se defendeu na entrevista alegando que, segundo o contrato firmado entre a sua empresa e a Gazin Rolim de Moura, uma das cláusulas

define que após a confirmação da compra de uma mercadoria, há um prazo máximo de 24 horas para efetuar a entrega da mesma e de 48 horas para a montagem. No decorrer da entrevista, ele disse que somente em casos especiais, ou seja, quando é feita uma negociação especial com o cliente final, este prazo não é cumprido.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Desenvolvidas as leituras sobre a terceirização, analisadas as condições em que este processo se deu na organização Móveis Gazin Rolim de Moura, através das entrevistas feitas com o gerente e os responsáveis pela terceirizada, a terceirização foi considerada uma parceria importante para a filial, uma vez que reduziu custos com pessoal, houve o aumento da qualidade dos serviços, esses resultados se traduziram importantes no conjunto das ações, além de a empresa poder focar suas atitudes na atividade-principal – a venda de móveis, eletroeletrônicos e equipamentos de informática.

Os objetivos da pesquisa se efetivaram, pois os fatores, que levaram a empresa a terceirizar serviços, foram reconhecidos e qualificados como relevantes para o processo, resultado de uma seleção de critérios para a definição da contratada, segundo as suas necessidades, para então transferir as atividades-meio – entrega e montagem, auditoria, cobrança e desenvolvimento de software. Atitude acertada e estratégica por parte da contratante, que com isso valorizou a sua atividade-fim.

Ao definir as atividades que deveriam ser terceirizadas, a Móveis Gazin Rolim de Moura adotou o princípio do custo/benefício, optando por serviços que pudessem agregar valor ao produto razão da existência da empresa e por serviços que pudessem melhorar a funcionalidade da organização empresarial, no caso, os serviços de cobrança e o desenvolvimento de software, e desse à filial Gazin maior segurança e transparência ao seu gerenciamento pelos serviços de auditoria.

Quanto à entrega e à montagem, estas representam o serviço de maior peso, porque além de agregar ao produto maior valor, quando desempenhadas com eficiência e rapidez, contribuem significativamente, assim como os outros, para a redução de custos com a não-contratação de funcionários para os serviços que foram terceirizados, a diminuição de custos operacionais, de impostos como o FGTS



e GRPS e a redução de investimentos em imobilizados – como veículos, por exemplo, o que denota que a terceirização foi estratégica para a filial Gazin Rolim de Moura.

Como tanto a Gazin Rolim de Moura quanto a CAS se estruturaram na cidade no mesmo período em que fizeram a parceira, a transferência das atividades para a terceirizada ocorreu via contrato de prestação de serviços, documento em que estão definidas as obrigações de ambas as envolvidas no processo. Não se reconhecendo, portanto, problemas com demissão ou remanejamento de funcionários da contratante.

A relação entre Gazin Rolim de Moura e a terceirizada é, segundo os entrevistados, de parceria, fazem o possível para não terem problemas de natureza alguma. Todavia, eles mesmos disseram ser a demora na entrega e a qualidade na montagem motivos de reclamação de clientes, e representa uma falha de gerenciamento, o que, na opinião da pesquisadora, tem na rotatividade de pessoal da terceirizada a sua razão maior.

Nesse caso, ainda que tenha havido problemas, como a demora na entrega de produtos e erros de montagem, estes não colocam em risco, desde que sejam em pequena proporção, a qualidade do produto, mas exigem que tanto contratante, como terceirizada tomem medidas mais eficazes e definitivas prevenindo que maiores dissabores não aconteçam.

Feitas estas considerações, pode-se concluir que terceirizar para a Móveis Gazin Rolim de Moura foi uma atitude estratégica, porque selecionou a empresa contratada que deveria estar a seu lado, prestando serviços, contribuindo para a valorização dos negócios, tornando-se ainda mais competitiva e auferindo maior qualidade ao produto-chave da empresa.

## REFERÊNCIAS

ALVAREZ, M.E.B. **Administração da qualidade e da produtividade**. São Paulo: Atlas, 2001.

ANDRADE, A. **Absenteísmo e turnovers**. São Paulo: Opção, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**: uma visão abrangente da moderna administração das organizações. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

DAFT, Richard L. **Administração**. Tradução: Fernando Gastaldo Morales. 4 ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

FRANCESCHINI, Fiorenzo et al. **Um modelo para a terceirização**: Como uma empresa pode monitorar e administrar seu terceirizado em todas as etapas que requerem tomada de decisões. HSM Management, n. 42, janeiro-fevereiro de 2004. p. 74-80.

GIOSA, Livio Antônio. **Terceirização: uma abordagem estratégica**. São Paulo: Pioneira, 1993.

LEIRIA, Jerônimo Souto. **Terceirização: uma alternativa de flexibilidade empresarial**. Porto Alegre: Ortiz, 1991.

MARTINS, Sergio Pinto. **A Terceirização e o Direito do Trabalho**: 8. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

OLIVEIRA, Marco A. (Coord). **Terceirização: estruturas e processos em xeques nas empresas**: São Paulo: Nobel, 1994.

PAGNONCELLI, Dernizo. **Terceirização e Parceirização**: estratégias para o sucesso empresarial. Rio de Janeiro: D. Pagnoncelli, 1993.

PARANÁ. **Balanço Social e Relatório anual 2007**. Ano 5. N 5, Edição 2008. Douradina/PR: Campana, 2008.

QUEIROZ, C. A. R. S. **Manual de terceirização**: Os procedimentos, atitudes e comportamentos para o planejamento, implantações e desenvolvimento de projetos de terceirização com segurança operacional e jurídica. 10. ed. Comemorativa. São Paulo: STS, 2004.

QUINN, James Brian; HILMER, Frederick G. **Essência competitiva e terceirização estratégica**. In: MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian. **O processo da estratégia**. Tradução James Sunderland Cook, 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

RUSSO, Giuseppe. **Guia prático de terceirização**: como elaborar um projeto de terceirização eficaz. Rio de Janeiro: Elsevier, Brasília, DF: 2007.

SAAD, Alfredo C. **Terceirização de serviços de tecnologia da informação**. Rio de Janeiro: Brasport, 2006.

SILVEIRA, Adriano Dutra da; SARATT, Newton; MORAES, Rogério Pires. **Um passo além da terceirização**: a transferência de atividades e tecnologia. Porto Alegre: Badejo Editorial, 2002.

SARATT, Newton; SILVEIRA, Adriano Dutra da; MORAES, Rogério Pires. **Gestão Plena da Terceirização**: O diferencial estratégico. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: Planejamento e Métodos**. trad. Daniel Grassi 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

## OBRAS CONSULTADAS

COIMBRA SANTOS, Rodrigo. **Relações terceirizadas de trabalho**. Curitiba: Juruá, 2008.

JUNKES, Maria Bernadete; SANTOS, Maria Lindomar dos. **Trabalhos acadêmicos: a facilidade em desenvolvê-los**. Rolim de Moura-RO: D'press, 2007.

OLIVEIRA, Otávio J. et al. (Org). **Gestão da Qualidade: tópicos avançados**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1991.

MAXIMIANO, Antônio César Amaru. **Teoria geral da administração: da escola científica à competitividade na economia globalizada**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.